

УДК 338.242

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-1

ГАРАФОНОВА О. І.

ORCID ID: 0000-0002-4740-7057

e-mail: ogarafonova@ukr.net

БІЛОУС А. Р.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

ЯЩЕНКО І. В.

Київський університет культури

МАРГАСОВА О. Д.

Національний університет «Чернігівська політехніка»

ДИХНИЧ Л. П.

ORCID ID: 0000-0003-1778-7551

e-mail: abiturient_knukim@ukr.net

Київський національний університет культури і мистецтв

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КАРАНТИНУ ТА РОЗПОВСЮДЖЕННЯ COVID-19

Стаття присвячена складовим ефективного менеджменту соціальної відповідальності бізнесу під час карантину та розповсюдження Covid-19. Стаття надає визначення явищу корпоративної соціальної відповідальності, наголошує на його важливості під час пандемії. У статті проаналізовано та зазначено статистичні дані, пов'язані з поширенням Covid-19, наведено зарубіжний та вітчизняний досвід торгових підприємств щодо поширення принципів соціальної відповідальності бізнесу, наведені основні елементи та складності дистанційної роботи, представленні графіки для кращого розуміння матеріалу. Разом з тим, ідентифіковано особливості менеджменту, орієнтованого на якісне та результативне управління соціальною відповідальністю підприємства, застосованого як до суспільства в цілому (партнерів, населення), так і для усього персоналу підприємства під час карантину, зазначено фактори, на які слід звернути увагу менеджерів при керуванні робочим процесом.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, КСВ, благодійність, Covid-19, карантин, дистанційний робочий процес, ефективний менеджмент.

OLGA GARAFONOVA,

ANNA BILOUS

SHEE «Kyiv national economic university named after Vadym Hetman»

INNA YASHCHENKO

Kyiv University of Culture

OLHA MARGASOVA

National University «Chernihiv Polytechnic»

LIUDMYLA DYKHNYCH

Kyiv National University of Culture and Arts

FEATURES OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF TRADE ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF QUARANTINE AND COVID-19 SPREAD

Covering all continents and countries, for two years in a row, the problem of COVID-19 remains one of the largest in the world, despite active opposition to the spread of the virus. Its influence extends not only to individuals but also to the entire population, especially to the business sector of different countries, and the scale is gaining momentum. Businesses go bankrupt and people close, people lose their jobs, and others have to adapt quickly to new demands from management or government agencies for fear of losing their jobs or wages. At this time, the number one priority remains the safety of life and health of the population. Despite the daily coverage of the COVID-19 pandemic on all continents, this is the best time to work together (following the methods of social distance and the recommendations of health workers) to save the people and the economy. In today's world, businesses must not only strive for high financial performance, but also benefit society and the well-being of stakeholders: partners, families, employees, customers and the community. In addition, the important task of management is to identify and outline a list of aspects that will help in the remote work process for both the manager and his subordinates to effectively perform their job functions and responsibilities.

The article is devoted to the components of effective management of corporate social responsibility during the quarantine and Covid-19 spread. The article defines the phenomenon of corporate social responsibility, emphasizes its importance during the pandemic. The article analyzes and provides statistics related to the spread of Covid-19, presents foreign and domestic experience of trade enterprises in disseminating the principles of corporate social responsibility, presents main elements and difficulties of remote work, provide graphs for better information understanding. Furthermore, it identifies the features of management that focuses on the concept of social responsibility of the enterprise, applied to the employees and society as a whole during quarantine, identifies the factors that managers should pay attention to while managing workers process.

Key words: corporate social responsibility, CSR, charity, Covid-19, quarantine, remote working process, effective management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Охопивши всі материки та країни, уже два роки поспіль проблема COVID-19 залишається однією з найбільших у світі, незважаючи на активну протидію розповсюдженню вірусу. Її вплив поширюється не лише на окремих осіб, а й на все населення, особливо на підприємницький сектор різних держав, а масштаби набувають шалених обертів. Підприємства банкрутують та закриваються, люди втрачають роботу, інші повинні швидко адаптуватися до нових вимог керівництва чи державних органів під страхом втрати робочого місця чи заробітної плати. У цей час пріоритетом номер один залишається безпека життя та стан здоров'я населення. Незважаючи на щоденне охоплення пандемією COVID-19 усіх континентів, це найкращий час, щоб працювати разом (дотримуючись методів соціальної дистанції та рекомендацій медичних працівників), щоб врятувати людей і економіку країн. За сучасних обставин, підприємства повинні прагнути не тільки високих фінансових показників, але й приносити користь суспільству та добробут зацікавленим сторонам: партнерам, сім'ям, співробітникам, клієнтам та спільноті. До того ж, важливим завданням менеджменту залишається визначення та окреслення переліку аспектів, які допоможуть у дистанційному робочому процесі як керівникові, так і його підлеглим, аби ефективно виконувати свої робочі функції та обов'язки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Слід зазначити, що через свою новизну, проблеми керування працівниками, управління корпоративною соціальною відповідальністю та ефективного використання робочого ресурсу під час складних умов пандемії потребують подальшого дослідження. Однак, можна виділити роботи Хандій О. О. та Шамілевої Л. Л., Єременко М. М., Ровенської В.В. та Кошової В.Ю., Стеценко В. та Березової Ю. та інших. Актуальність і значущість окреслених питань зумовили вибір тематики нашого дослідження, визначили мету і логіку дослідження.

Формулювання цілей статті

Метою статті є формулювання особливостей корпоративної соціальної відповідальності та результативного менеджменту в умовах пандемії.

Виклад основного матеріалу дослідження.

За останні роки серед підприємницького сектору в Україні набувають поширення ідеї корпоративної соціальної відповідальності. Інтегрованість українського бізнесу в європейську систему передбачає дотримання європейських принципів та концепцій, серед яких концепція соціальної відповідальності бізнесу займає одне з провідних місць.

У науковій літературі корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) визначається як система послідовних економічних, екологічних і соціальних заходів компанії, реалізованих на основі постійної взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) і спрямованих на зниження нефінансових ризиків, довгострокове поліпшення іміджу й ділової репутації компанії, а також на ріст капіталізації й конкурентоспроможності, що забезпечує прибутковість і сталий розвиток підприємства. Визначення поняття «КСВ» формується залежно від галузі, в якій працює підприємство, також має вплив географічне розташування та цілі організації. Наприклад, у США корпоративна соціальна відповідальність досить часто асоціюється із волонтерством компаній та благодійністю; у Європі під поняттям «корпоративна соціальна відповідальність» розуміють саме ведення бізнесу в соціально-відповідальний спосіб [1, с.42]. У широкому розумінні КСВ розуміють як ведення бізнесу з урахуванням потреб власного персоналу, місцевих громад і навколишнього природного середовища [2, с.7-8].

У наш час найбільшою світовою проблемою залишається пандемія Covid-19, яка має свої наслідки як у повсякденному житті, так і в економічному середовищі країни. Незважаючи на боротьбу з пандемією, що проводиться органами державної влади, підприємцями та громадянами, показники не суттєво покращуються. Загалом, за даними американського Університету Джонса Гопкінса, із початку пандемії у світі зафіксували понад 246 мільйонів 713 тисяч випадків захворювання; від COVID-19 померли майже 5 мільйонів людей. В Україні з початку пандемії зафіксовано понад 3 мільйонів випадків. До сьогодні кількість хворих в Україні збільшується в геометричній прогресії: станом на 1 листопада 2021 року - 13 936 нових випадків [3]. Економічні показники також не досить оптимістичні. Так, ВВП країн Єврозони, станом на 1 квартал 2020 року, впав на 3,6%. Показник ВВП України також впав на 1,3% [4, с.6].

В такі складні часи державам, бізнесу та взагалі суспільству як ніколи треба зосередити свої ресурси на подоланні проблеми у вигляді Covid-19 та карантину. Підприємства повинні сконцентруватись як на зовнішньому середовищі (громадянах, партнерах, споживачах), так і на внутрішньому (працівниках, співробітниках), дотримуючись засад корпоративної соціальної відповідальності та, в результаті, зміцнюючи свою репутацію та отримуючи лояльність споживачів.

Коли справа доходить до дій підприємницького сектору перед обличчям глобальної кризи, одна справа — виписати чек. Грошові пожертвування, безсумнівно, корисні для некомерційних організацій та громадських груп, яких пандемія штовхнула на межу, однак менша група йде далі, проявляючи креативність у зміні своїх операцій, ланцюгів постачання, умов праці і вироблених продуктів, щоб виробляти критично необхідні товари. Розглянемо досвід іноземних торгових компаній, щодо реалізації КСВ у період пандемії.

Незабаром після настання кризи гігант роздрібною торгівлі одягом, компанія «H&M» перебудувала свій ланцюг постачання, аби виготовити якомога більше захисного обладнання для медичних працівників. Перші 100 000 масок для обличчя були доставлені в іспанські та італійські лікарні. До того ж компанією було вироблено 1 мільйон захисних фартухів з довгими рукавами для шведських лікарень, футболки, нижня білизна та інші речі для медичних працівників Туреччини, Швейцарії, Китаю, США та благодійних організацій інших країн [5].

Усім відома автобудівна компанія «Ford», співпрацюючи з хімічною корпорацією «3M», розробили те, що називають респіратором з очищенням повітря, або PAPR, який надягається на обличчя і забезпечує фільтрування повітря протягом восьми годин, дозволяючи медичним працівникам знаходитись в забруднених середовищах, не боячись заразитися вірусом. Оплачувані волонтери збирають респіратори на заводі «Ford», використовуючи модифіковані автозапчастини компанії.

Компанія-виробник спиртних напоїв «Bacardi» перенесла операції на своїх винокурнях у континентальній частині США, Пуерто-Рико, Мексиці, Франції, Англії, Італії та Шотландії, щоб виготовляти етанол, необхідний для виробництва дезінфікуючих засобів для рук. Заводи, націлені на бренди Bacardi, такі як горілку Grey Goose та джин Bombay, забезпечують достатньо етанолу для понад 260 000 галонів дезінфікуючого засобу для рук для пожертвування потребуючим громадам [6].

Американська автомобільна корпорація «General Motors» зробила свій вклад у боротьбі з пандемією у вигляді 30 000 апаратів штучної вентиляції легень Ventec Life Systems V+Pro за контрактом з Міністерством охорони здоров'я та соціальних служб США. Цією ж компанією було виготовлено та поставлено мільйони масок для обличчя та тисячі захисних халатів та аерозольних коробок без латексу, щоб усунути серйозну нестачу засобів індивідуального захисту в системі охорони здоров'я [7].

У середині березня 2020 року виробник предметів розкоші LVMH, до якого входять такі бренди, як «Christian Dior» і «Givenchy», змінив виробничі лінії з парфумерії та косметики на дезінфікуючі засоби для рук. Отриманий продукт було відправлено до французьких органів охорони здоров'я та лікарень, ставши однією з перших великих компаній, які зробили це [8].

Північноамериканські виробничі потужності косметичної компанії «L'Oréal» виробляють дезінфікуючі засоби для рук для пожертвування співробітникам, партнерам і медичним працівникам США. Компанія також відправила хірургічні та респіраторні маски N95 зі своїх операційних центрів у Норт-Літл-Рок, штат Арканзас, та Франклін, штат Нью-Джерсі, до місцевих лікарень [9].

Джек Ма, мільярдер, засновник китайського гіганта електронної комерції «Alibaba», через свій фонд подарував 1,1 мільйона наборів для тестування, 6 мільйонів масок і 60 000 захисних костюмів і щитків для обличчя країнам африканського континенту.

Звичайно, окрім підтримки медичними захисними засобами та апаратами, багато компаній допомагають фінансово. Особливо відрізнялись наступні компанії. «Amazon» пожертвувала 5 мільйонів доларів місцевим підприємствам, які розташовані поблизу її штаб-квартири в м. Сіетлі. Сформований компанією «Microsoft» Фонд реагування на COVID-19, орієнтований на постраждалих штат Вашингтон, співавторами якого є «Amazon», «Alaska Airlines» і «Starbucks Foundation» наразі пожертвували 2,5 мільйона доларів. «Facebook» заявили, що пожертвують 20 мільйонів доларів на підтримку зусиль з боротьби з Covid-19, тоді як «Apple» виділить 15 мільйонів доларів.

Події, пов'язані з коронавірусом влучно підкреслили про взаємозв'язок усіх елементів життя та звернули увагу на те, що ми усі в одному човні. У боротьбі з пандемією українські компанії на стали виключенням, і влучно, враховуючи свої можливості, перейняли досвід зарубіжних колег.

Міжнародна компанія, яка спеціалізується на виробництві кави і чаю «Jacobs Douwe Egberts» забезпечила більше 800 000 чашок кави для медичних та екстрених служб, які цілодобово рятують пацієнтів, і це тільки в Україні.

Мобільний оператор «Vodafone Україна» надала безкоштовний доступ до пізнавально-розважальних сервісів: Vodafone Press, Vodafone Music, Bookmate і BeFit українцям, що залишилися вдома. А в рамках підтримки проекту «Всеукраїнська школа online» було відкрито вільний доступ до трансляцій уроків через сервіс Vodafone TV. До того ж, компанія підтримала медичних працівників, надавши їм безкоштовний мобільний зв'язок. Загальна сума допомоги, яку виділила компанія на боротьбу з поширенням Covid-19 склала 33 млн грн [10]. Інші мобільні оператори приєдналися до ініціативи колег, «lifecell» та «Київстар» також надав безкоштовний мобільний зв'язок медичним працівникам, та виділив грошові кошти для допомоги медичним закладам [11], [12].

Окрім допомоги медичному сектору, дистрибутор тютюнових виробів "TEDIS Ukraine» також провів благодійний аукціон з метою підтримки літніх людей в період карантину, які мали труднощі з придбанням продуктів харчування та ліків. Лотами на аукціоні були hand made вироби працівників компанії та членів їхніх родин. На зібрані кошти були закуплені продуктові набори та передані людям похилого віку в різних регіонах України [13].

Мережа супермаркетів «Сільпо» придбала 1 000 000 наборів реагентів для тестування на коронавірус та передало їх до лабораторій різних регіонів України. До того ж торговельна компанія виділила 100 мільйонів гривень на закупівлю обладнання для лікарень та засобів захисту медиків [14].

Ще один торговий представник «Епіцентр К», попри економічні потреби, виділив 150 млн грн на першочергові потреби медичної галузі України [15].

Основою на досвіді закордонних та вітчизняних торгових підприємств, можемо виокремити особливості ефективного управління КСВ під час пандемії Covid-19.

Допомога у зменшенні навантаження на систему охорони здоров'я в усьому світі. Підприємства всіх видів зробили великі кроки, щоб полегшити навантаження на систему охорони здоров'я, зробивши пожертвування таким волонтерським організаціям, як Червоний Хрест та лікарням.

Підтримка працівників наявними ресурсами. Іншим поширеним підходом, який використовують підприємства, є пожертвування власних продуктів для підтримки медичних працівників на передовій та служб швидкого реагування, а також громади в цілому.

Призупинення виробництва для виготовлення медичних масок. Багато підприємств відкладають власні виробничі потреби, щоб підтримати медичне товариство, використовуючи свою виробничу інфраструктуру для виготовлення масок, яких зараз не вистачає, а також інших необхідних матеріалів, таких як халати чи респиратори.

Інвестування для підтримки малого бізнесу та його працівників на плаву. Торговельні підприємства також вжили заходи для підтримки як малих підприємств, так і їхніх працівників, які безпосередньо постраждали від економічного спаду та нездатності споживачів брати участь у типовій комерційній діяльності, як-от харчування в ресторанах.

Окрім взаємодії з суспільством та благодійності, напрям роботи у сфері КСВ включає також і дотримання принципів цієї концепції у роботі з персоналом. Розглянемо принципи КСВ, застосовані саме до робітників компанії, «у дії» в умовах карантину на прикладах заходів, вживаних вітчизняним менеджментом.

Група ДТЕК, що є лідером на ринку енергетики України (Рисунок 1), поставила собі за мету два аспекти: підтримати країну у боротьбі з поширенням вірусу та забезпечити безперервність виробництва та бізнес-процесів. Так компанія перейшла на особливий режим роботи: за можливістю працівники були переведені на віддалений режим роботи, або на особливий режим з дотриманням вимог безпеки [16].

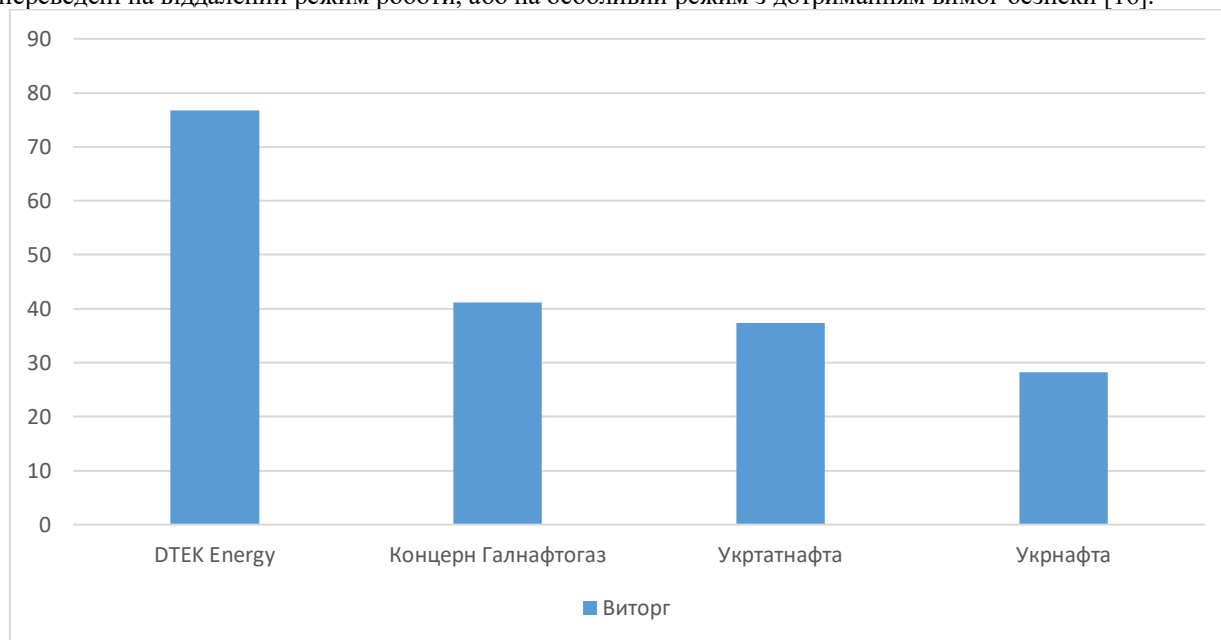


Рис. 1. Найбільші приватні компанії України у сфері ПЕК, млрд грн.

Джерело: [17]

Менеджмент агрохолдингу "Kernel", найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії та ключовий постачальник сільськогосподарської продукції (Рисунок 2), попри всі ризики відмовився від скорочення персоналу, зниження заробітних плат, або переведення кадрів у відпустки за власний рахунок. До того ж компанія наголошувала на оплаті лікування працівників у разі захворювання на COVID-19 [18].

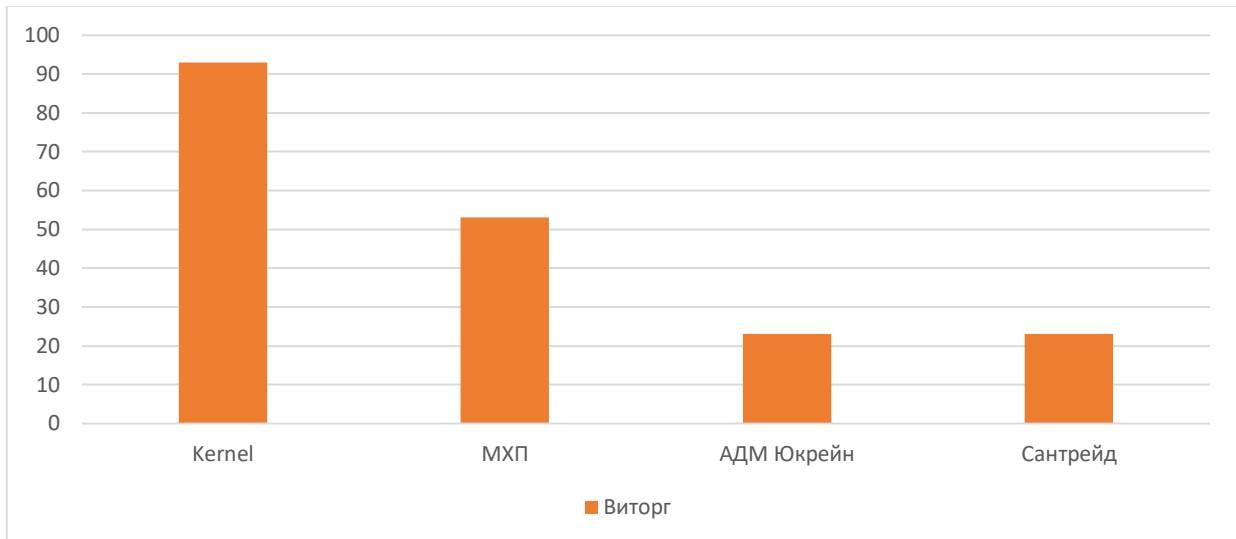


Рис. 2. Найбільші приватні компанії України у сфері АПК, млрд грн.

Джерело: [17]

Компанія "Hog Slat Ukraine" активніше стала використовувати електронний документообіг, наприклад, платформу «Вчасно», а "Fenix Agro" для контролю за працівниками почали застосовувати SRM - це система управління взаємодії з постачальниками, де кожен менеджер вносить всю інформацію про клієнтів та партнерів, що дає змогу керівництву бачити результати роботи працівників за день, ефективність, кількість дзвінків та проведених переговорів [18].

Команда сервісу доставлення алкогольних коктейлів «Bodler» для швидкої та ефективної комунікації використовувала такі сервіси як ZOOM, Skype, Asana, чати в Telegram, та наголосила на вирішальній ролі при карантині – гнучкості [19].

Розглянувши досвід українських компаній та додавши свої міркування та іншу отриману інформацію, сформуємо особливості ефективного менеджменту, заснованого на використанні принципів КСВ за умов карантину. Окрім оздоровчих заходів та інформування кадрів щодо правил безпеки під час пандемії, слід зазначити й наступні аспекти.

Перш за все, **допомога своїй команді створити нові або скорегувати раніше існуючі норми, протоколи та цілі.** За результатами опитування "Дії HR в період пандемії" компанії KPMG, лише 4% компаній України не перевели своїх працівників на дистанційну роботу під час карантину [20]. Однак така форма роботи все ще може викликати труднощі у деяких працівників: більшість команд соціалізовані та звикли до синхронної роботи; вони працюють разом в одному офісі, за однакових умов праці, з однаковим графіком роботи. Тому підтримка персоналу при зміні «формату» рутинного робочого дня та переході на асинхронну роботу є необхідною.

Дбання про фізичне і психічне здоров'я. Зміни, що супроводжують карантин, дуже сильно впливають не тільки на фізичне, а ще і на психічне здоров'я працівників. Першочергово треба зосередитись на організації безпечного робочого середовища: придбання медичного обладнання та витратних матеріалів, контролю за станом здоров'я працівників та дезінфекція робочих місць.

Не менш важливим є психічний стан команди. Шкільний карантин, карантин після відряджень - все це може посилити стрес та збільшити навантаження на працівників. Задоволення потреб кожного члена команди швидко вичерпає можливості більшості менеджерів, тому, як приклад заходів контролю за психічним станом працівників, може бути призначення напарників, аби додати рівень взаємної підтримки. Організуйте членів команди в пари, бажано, однієї вікової категорії. Попросіть напарників щодня оцінювати загальну залученість та добробут партнера. Ця спільна модель лідерства створює другий рівень взаємної підтримки та захищає від емоційної ізоляції. Також буде доречним постійно вимірювати рівень стресу та активності, за допомогою щоденних тестів. Фінансова підтримка, регулярна виплата заробітної плати, екстрена допомога, додаткове страхування – можливі інструменти в підтриманні гарного та ефективного стану кадрів. І головне, пандемія – час коли компаніям як ніколи потрібен сильний лідер-менеджер. Попередження бортпроводників "Надягніть спочатку свою кисневу маску, перш ніж намагатися допомогти іншим" якнайкраще описує цю особливість. Тому менеджерам необхідно надати пріоритет турботі про своє здоров'я та пропагувати свої переконання команді.

Проінформованість – це крок до налагодження довіри у команді, що особливо необхідно в умовах невизначеності. Цей фактор стосується як інформації про COVID-19 (симптоми, рекомендації), так і про ситуацію всередині самого підприємства. Щодо першого аспекту, слід використовувати лише достовірні джерела інформації, такі як ВОЗ, постанови Міністерства охорони здоров'я України. Можна створити спеціальну гарячу лінію або провести серію дистанційних семінарів з медичними працівниками. Другий

вищенаведений аспект передбачає інформування команди щодо планів керівництва на подальші часи. При прийнятті жорстких рішень, наприклад, звільнення працівників, потрібно аргументувати цей крок. Це зменшить удар по довірі та мотивації людей. Водночас важливо підтримувати моральний дух робітників. Лідери, які демонструють надію та впевненість у завтрашньому дні, краще допомагають членам своєї команди знайти сенс в роботі, особливо в стресових умовах.

Підтримання постійного зв'язку. Соціометричні дослідження доводять, що коротший час циклу спілкування є більш ефективним у формуванні та підтримці морального духу та взаємодії [21]. Тому, щоб підтримувати постійний контакт, слід використовувати миттєві повідомлення. Не можна дозволяти працівнику пів дня працювати віддалено та без нагадування про себе. Можливий варіант організації наради щодня, в ідеалі - через відео. Варто змодельювати, що означає бути віртуальним гравцем команди та контролювати робочий процес, що відбувається вдома.

Крім того, на рисунку 3 можна побачити найпоширеніші інструменти комунікації з працівниками, що працюють у форматі дистанційної роботи під час карантину.

Як вже було зазначено, **фінансова підтримка** – один з основних елементів підтримання ефективного робочого процесу працівників. Однак, карантинна криза може залишити підприємство з дуже обмеженими фінансовими ресурсами. Так, 31% компаній відправили працівників у щорічну оплачувану відпустку для зменшення балансу відпусток, 29% перевели робітників на скорочений робочий день із пропорційним зменшенням заробітної плати [20]. Аби пом'якшити ефект зменшення капіталу, відмовившись від звільнень працівників або невиплати заробітної плати, що підірве довіру до менеджерів, можливий варіант зміни системи оплати праці, наприклад, запровадження погодинної оплати праці. Таким чином, працівники будуть зацікавлені у виконанні більшого обсягу роботи, а роботодавець буде сплачувати заробітну плату за фактично відпрацьований працівниками час. При неможливості першого варіанту, існує інший - зміна розміру заробітних плат працівників. Усі варіанти діють з урахуванням мінімальної заробітної плати, установлені законодавством [22].

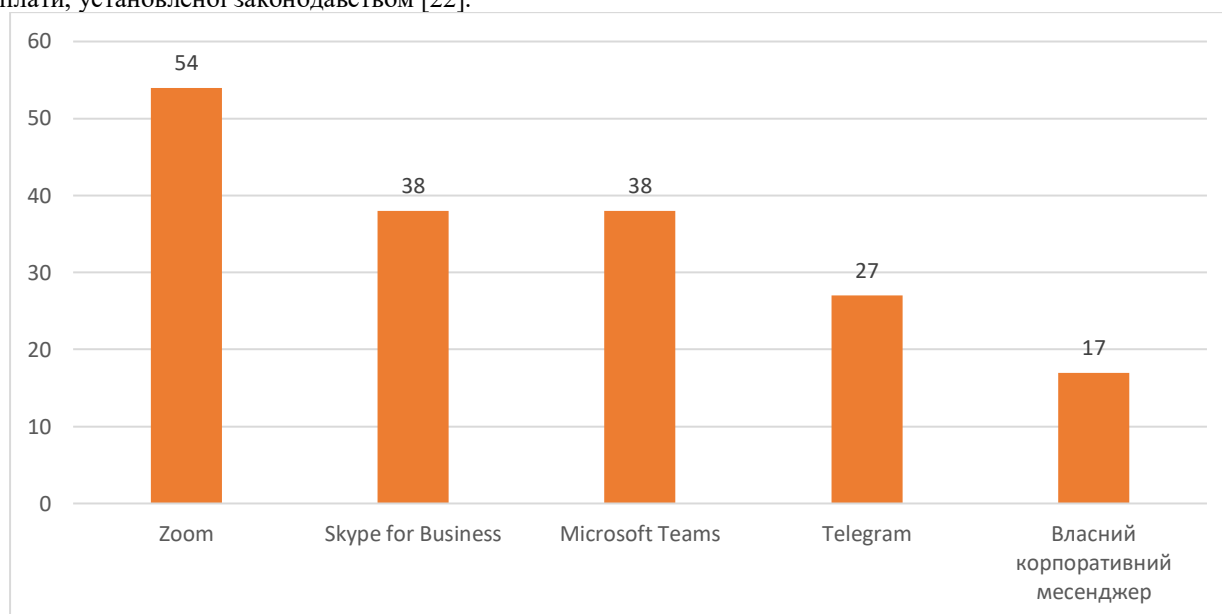


Рис. 3. Поширеність інструментів комунікації під час карантину в Україні, %

Джерело: [20]

Останній аспект – **використання COVID-19 як час для самоаналізу**. COVID-19, ймовірно, назавжди змінив уявлення про робочий процес. Цей період можна використати як можливість підсумувати результати роботи команди та навіть власного життя.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Соціальна відповідальність не нова концепція для сфери бізнесу, але глобальна криза, створена COVID-19, відновила увагу підприємства до неї. Поширення соціально відповідальних дій, які можна спостерігати від торгових підприємств навколо COVID-19, є вражаючим проявом спільноти та доброї волі. Сьогодні ця концепція проявляється у підтримці працівників медичної сфери власною продукцією, допомозі системі охорони здоров'я постачанням медичних матеріалів, фінансовій підтримці лікарень та малого бізнесу, а також дбанні про власних працівників, про їх психічний, фізичний та фінансовий стан, повному інформуванні щодо поточної ситуації як у середині компанії, так і в зовнішньому середовищі. Кожна компанія самостійно обирає, куди направити свої ресурси.

Вірус Covid-19 змінив робоче місце з вражаючою швидкістю. Протягом тижня організації з усіх секторів відправили мільйони співробітників додому на віддалену роботу. Без попередження і в багатьох випадках без будь-якої підготовки, менеджерів було поставлено на посаду керівника віртуальних команд -

кожен аспект ролі менеджера ускладнився. Підсумовуючи вищенаведену інформацію, під час робочого процесу за умов пандемії, менеджеру слід поширювати ідеї 7C:

- спокій (Calm) - найважливіше у важкій, невизначеній ситуації;
- впевненість (Confidence) у змозі успішно пройти адаптаційний період, оновити та підвищити існуючі до карантину результати;
- спілкування (Communication) або чесність із командою допоможе усунути зайві чутки, або непотрібні переживання;
- співпраця (Collaboration): залучення ресурсів, розкриття нового потенціалу та талантів ваших кадрів, об'єднання їх у робочі групи;
- спільнота (Community), що передбачає моделювання та подачу прикладу дружньої поведінки, ваша команда повинна бути найбільш згуртованою, при фізичній віддаленості;
- співчуття (Compassion) – емпатія. Слід розуміти емоції працівників під час карантину та намагатися допомогти їм подолати негативні з них;
- фінансові ресурси (Cash). Саме вони визначатимуть, чи будуть ваші працівники отримувати зарплату.

Період пандемії – складний період для населення, бізнесу та держави. Через карантин діяльність багатьох підприємств припинилась, що призвело до погіршення економічних показників усієї країни. Коли державні органи не в змозі забезпечити належного соціального захисту населення, ці зобов'язання можуть брати на себе підприємства. Однак для швидшого подолання наслідків епідемії Covid-19 підприємства, громадяни та органи державної влади повинні об'єднувати власні можливості та ресурси, успішно перейнявши досвід закордонних колег. Тому усі підприємства, які зараз займають соціально відповідальну позицію, значно змінюють ситуацію. І хоча вони нічого не вимагають натомість, довгострокові вигоди від такої позиції не заставляють очікувати на себе у майбутньому.

Література

1. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. – Навч. посіб. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – 2015. –180 с. – URL: <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Socialna-vidpovidalnist.pdf>. (дата звернення 20.10.2021)
2. Гусева О.Ю., Воскобоева О.В., Хлевицька Т.Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. Державний університет телекомунікацій, 2020. 222 с. – URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_2168_88978048.pdf. (дата звернення 20.10.2021)
3. МОЗ України – URL: <https://moz.gov.ua/article/news/use-pro-vakcini-vid-covid-19-v-ukraini-astrazeneca>. (дата звернення 20.10.2021)
4. УКРАЇНА: вплив COVID-19 на економіку і суспільство. // ДЕПАРТАМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА МАКРОЕКОНОМІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ. – №52. – С. 50 – URL: file:///C:/Users/%D0%90%D0%BD%D0%BD%D0%B0/Downloads/Concensus_2020_ukr_52_Aug.pdf. (дата звернення 20.10.2021)
5. INSIDE H&M. – 2020. – URL: https://www2.hm.com/no_no/life/culture/inside-h-m/supporting-communities-during-covid-19.html. (дата звернення 20.10.2021)
6. Bacardi - Coronavirus (COVID-19) Response // U.S. Chamber of Commerce. – 2020. – URL: <https://www.uschamberfoundation.org/aid-event/corporate-aid-tracker-covid-19-business-action/bacardi-coronavirus-covid-19-response>. (дата звернення 27.10.2021)
7. We Are All In This Together. – 2020. – URL: <https://www.gm.com/coronavirus>. (дата звернення 20.10.2021)
8. LVMH and its Maisons engaged in fight against coronavirus in France. – 2020. – URL: <https://www.lvmh.com/news-documents/news/lvmh-and-its-maisons-engaged-in-fight-against-coronavirus-in-france/>. (дата звернення 20.10.2021)
9. Mazzoni M. 15 Companies Retooling Their Operations to Fight COVID-19 / Mary Mazzoni // TriplePundit. – 2020. – URL: <https://www.triplepundit.com/story/2020/companies-retooling-operations-covid-19/88921>. (дата звернення 20.10.2021)
10. Компанія Vodafone Україна працює в режимі карантину. – 2020. – URL: <https://grc.ua/interview/26716>. (дата звернення 20.10.2021)
11. Телеком на карантині. Як Київстар обслуговує клієнтів і мотивує співробітників. – 2020. – URL: <https://grc.ua/interview/26729>. (дата звернення 20.10.2021)
12. Як lifecell працює з дому під час карантину. – 2020. – URL: <https://grc.ua/interview/26721>. (дата звернення 20.10.2021)
13. Вызовы карантина для TEDIS Ukraine: адаптация к изменениям с заботой о сотрудниках. – 2020. – URL: <https://grc.ua/interview/26870>. (дата звернення 20.10.2021)
14. Мережа «Сільпо» придбала 1 000 000 наборів реагентів для тестування на коронавірус. – 2020. – URL: <https://silpo.ua/about/press-center/press-releases/merezha-silpo-pridbala-br-1-000-000-naboriv-reagentiv-dlya-testuvannya-na-koronavirus>. (дата звернення 20.10.2021)
15. "Эпицентр" выделил 150 млн грн на борьбу с коронавируса // Экономическая правда. – 2020. –

URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/03/27/658610/>. (дата звернення 20.10.2021)

16. 50 днів поспіль співробітників та підприємства Групи ДТЕК працюють в умовах карантину – 2020. URL: <https://dtek.com/media-center/news/for-50-consecutive-days-dtek-group-employees-and-enterprises-operate-in-quarantine-conditions/>. (дата звернення 20.10.2021)

17. 100 найбільших приватних компаній України // Forbes. – 2020. – URL: <https://forbes.ua/ratings/100-naybilshikh-privatnikh-kompaniy-ukraini-02112020-408>. (дата звернення 20.10.2021)

18. Кадри на карантині: як не зупинити роботу агропідприємств в умовах пандемії - 2020. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/kadri-na-karantini-ak-ne-zupiniti-robotu-agropidpriemstv-v-umovah-pandemii>. (дата звернення 20.10.2021)

19. Бізнес про Бізнес в умовах карантину – 2020. URL: <https://sme.gov.ua/biznes-pro-biznes/>. (дата звернення 20.10.2021)

20. Як українські компанії адаптуються до "карантинних" реалій – 2020. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3033384-lise-4-kompanij-v-ukraini-ne-pereveli-pracivnikiv-na-distancijnu-robotu.html>. (дата звернення 20.10.2021)

21. Pentland A. The New Science of Building Great Teams // the Magazine. – 2012. URL: <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>. (дата звернення 20.10.2021)

22. Нікулічева О. Концепція антикризового управління персоналом в умовах організаційних змін. URL: <https://www.ebskiev.com/uk/kontseptsiya-antikrizovogo-upravlinnya-personalom-v-umovah-organizatsijnih-zmin/>. (дата звернення 20.10.2021)

References

1. Okhrimenko O.O., Ivanova T.V. Sotsialna vidpovidalnist. – Navch. posib. – Natsionalnyi tekhnichnyi universytet Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut». – 2015. –180 s. – URL: <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Socialna-vidpovidalnist.pdf>. (дата звернення 20.07.2021)

2. Husieva O.Iu., Voskoboieva O.V., Khlevytska T.B. Sotsialna vidpovidalnist biznesu: navchalnyi posibnyk. Kyiv. Derzhavnyi universytet telekomunikatsii, 2020. 222 s. – URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2168_88978048.pdf. (дата звернення 20.07.2021)

3. MOZ Ukrainy – URL: <https://moz.gov.ua/article/news/use-pro-vakcini-vid-covid-19-v-ukraini-astazeneca>. (дата звернення 20.07.2021)

4. UKRAINA: vplyv COVID-19 na ekonomiku i suspilstvo. // DEPARTAMENT STRATEHICHNOHO PLANUVANNIA TA MAKROEKONOMICHNOHO PROHNOZUVANNIA. – №52. – S. 50 – URL: <file:///C:/Users/%D0%90%D0%BD%D0%BD%D0%BD%00/Downloads/Concensus 2020 ukr 52 Aug.pdf>. (дата звернення 20.07.2021)

5. INSIDE H&M. – 2020. – URL: https://www2.hm.com/no_no/life/culture/inside-h-m/supporting-communities-during-covid-19.html. (дата звернення 20.07.2021)

6. Bacardi - Coronavirus (COVID-19) Response // U.S. Chamber of Commerce. – 2020. – URL: <https://www.uschamberfoundation.org/aid-event/corporate-aid-tracker-covid-19-business-action/bacardi-coronavirus-covid-19-response>. (дата звернення 20.07.2021)

7. We Are All In This Together. – 2020. – URL: <https://www.gm.com/coronavirus>. (дата звернення 20.10.2021)

8. LVMH and its Maisons engaged in fight against coronavirus in France. – 2020. – URL: <https://www.lvmh.com/news-documents/news/lvmh-and-its-maisons-engaged-in-fight-against-coronavirus-in-france/>. (дата звернення 20.07.2021)

9. Mazzoni M. 15 Companies Retooling Their Operations to Fight COVID-19 / Mary Mazzoni // TriplePundit. – 2020. – URL: <https://www.triplepundit.com/story/2020/companies-retooling-operations-covid-19/88921>. (дата звернення 20.07.2021)

10. Kompaniia Vodafone Ukraina pratsiuiue v rezhymi karantynu. – 2020. – URL: <https://grc.ua/interview/26716>. (дата звернення 20.07.2021)

11. Telekom na karantyni. Yak Kyivstar obsluhovuie klientiv i motyvuie spivrobitnykiv. – 2020. – URL: <https://grc.ua/interview/26729>. (дата звернення 20.07.2021)

12. Iak lifecell pratsiuiue z domu pid chas karantynu. – 2020. – URL: <https://grc.ua/interview/26721>. (дата звернення 20.10.2021)

13. Vyzovy karantina dlya TEDIS Ukraine: adaptaciya k izmeneniyam s zabotoj o sotrudnikah. – 2020. – URL: <https://grc.ua/interview/26870>. (дата звернення 20.07.2021)

14. Merezha «Sil'po» pridbala 1 000 000 naboriv reagentiv dlya testuvannya na koronavirus. – 2020. – URL: <https://silpo.ua/about/press-center/press-releases/merezha-silpo-pridbala-br-1-000-000-naboriv-reagentiv-dlya-testuvannya-na-koronavirus>. (дата звернення 20.07.2021)

15. "Epicentr" vydelil 150 mln grn na bor'bu s koronavirusa // Ekonomicheskaya pravda. – 2020. – URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/03/27/658610/>. (дата звернення 20.07.2021)

16. 50 dnev pospil spivrobitnyky ta pidpriemstva Hrupy DTEK pratsiuiut v umovakh karantynu – 2020. URL: <https://dtek.com/media-center/news/for-50-consecutive-days-dtek-group-employees-and-enterprises-operate-in-quarantine-conditions/>. (дата звернення 20.07.2021)

17. 100 naibilshykh pryvatnykh kompanii Ukrainy // Forbes. – 2020. – URL: <https://forbes.ua/ratings/100-naybilshikh-privatnikh-kompaniy-ukraini-02112020-408>. (дата звернення 20.07.2021)

18. Kadry na karantyni: yak ne zupynyty robotu ahropidpriemstv v umovakh pandemii - 2020. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/kadri-na-karantini-ak-ne-zupyniti-robotu-agropidpriemstv-v-umovah-pandemii>. (дата звернення 20.07.2021)

19. Biznes pro Biznes v umovakh karantynu – 2020. URL: <https://sme.gov.ua/biznes-pro-biznes/>. (дата звернення 20.07.2021)

20. Iak ukrainski kompanii adaptuiutsia do "karantynnykh" realii – 2020. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3033384-lise-4-kompanij-v-ukraini-ne-pereveli-pracivnikiv-na-distancijnu-robotu.html>. (дата звернення 20.07.2021)

21. Pentland A. The New Science of Building Great Teams // the Magazine. – 2012. URL: <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>. (дата звернення 20.07.2021)

22. Nikulicheva O. Kontseptsiia antykrizovoho upravlinnia personalom v umovakh orhanizatsiinykh zmin. URL: <https://www.ebskiev.com/uk/kontseptsiya-antikrizovogo-upravlinnya-personalom-v-umovah-organizatsijnih-zmin/>. (дата звернення 20.07.2021)

Надійшла / Paper received : 23.07.2021

Надрукована/Printed : 04.10.2021